新しい現実における消費者トレンドへの対応

COVID-19パルスサーベイ
2020年11月

KPMGインターナショナル

home.kpmg/consumersnewreality

目次

03 序文

04 調査方法の概要

05 新しい現実

06 4つの消費者トレンドとは

18 4つの消費者トレンドが企業にもたらす意味

32 購入要因と市場の焦点

36 Contacts

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

序文

世界的に、新しい行動様式と意思決定基準を持つ新たな顧客が現れました。この報告書「新しい現実における消費者トレンドへの対応」では、4ヵ月間にわたり行われた75,000名以上に対する消費者調査の回答に基づいて累積調査を行い、これらの変化の規模と性質を定量化しています。この調査の結果、顧客の世界観が急速に変化していることがわかりました。この変化によって、企業の市場へのアプローチ方法にも同様に迅速な対応が求められています。

この報告書では、世界中のKPMGの専門家が、変化した消費者に企業が対応する方法を検討しています。進行中のパンデミックの中で企業が生き残るためにはどのような行動が必要でしょうか？ 組織は何を優先すべきでしょうか？ 私たちの研究と洞察は、リーダーが新しい現実の複雑性を乗り越えるために役立ちます。

「消費者の現実は過去数ヵ月で劇的に変化しました。企業は今、この機会を利用してリスクを軽減する必要があります。この報告書により、リーダーは、今求められている困難な意思決定を適切に行うことができるようになります。」

Gary Reader
Global Head of Clients and Markets

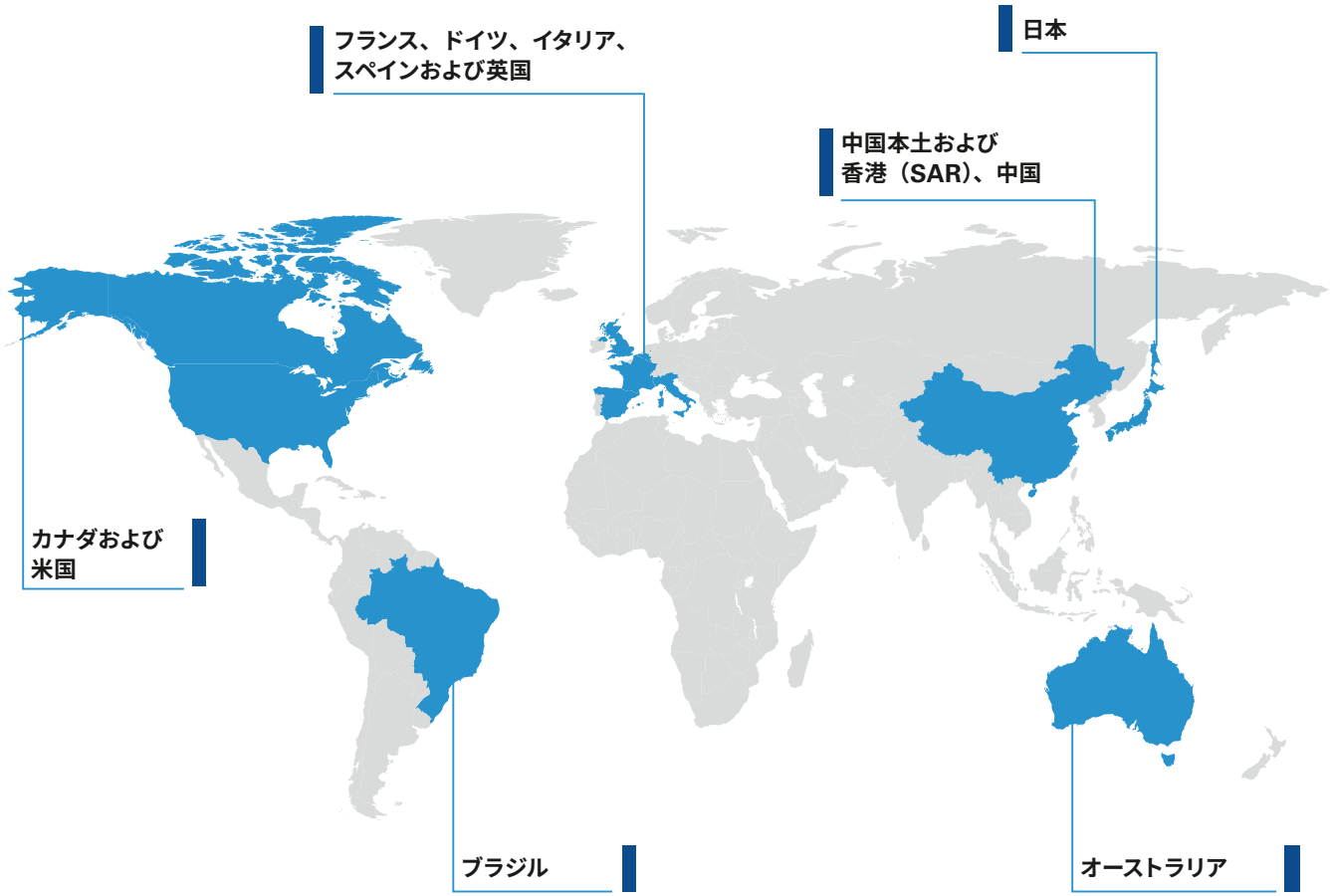
© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

調査方法の概要

KPMGは、消費者のニーズ、行動および嗜好に対するCOVID-19の持続的な影響を理解するために、消費者パルスサーベイを実施しました。私たちは、4ヵ月間にわたる6回のインタビューにより、12の市場の75,000名以上の消費者に聞き取り調査を実施しました。各インタビューは、COVID-19が消費者の行動にどのように影響しているのか、そしてこれが企業にどのような影響を与えるのかを判断するために実施しました。

このエグゼクティブサマリーには、2020年5月29日から9月21日までに行われた6回のインタビューによる消費者パルスサーベイのデータが含まれています。なお、この報告書全体を通して、W1は第1回インタビュー、W6は第6回インタビューを示します。

本調査の対象となった市場

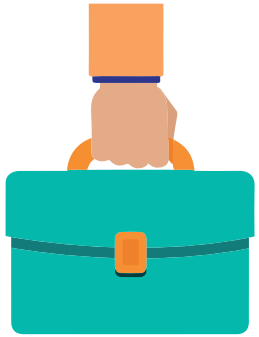


© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

わずか数ヵ月のうちに変化の時代が生じました。リーダーは、多くの政治的、経済的、社会的、技術的要因にかかわる激動に適切に対応しなければなりません。

政治的

— 将来のCOVID-19の再拡大への対応 — 行動制限
— ワクチンの遅延 — 広範に利用可能になるのは2021年後半
— 高水準の政府債務および企業債務
— 財政および景気刺激策
— 増税、可処分所得の減少
— 持続可能なエネルギー、プラスチックの使用
— 解決策延長のためのタイムライン



経済的

— 低いGDP予測
— 個人消費の減少 — 貯蓄の伸び
— 一部の顧客の繁栄
— 価格と価値への消費者の注目
— 投資の制約 — しかしデジタルは優先
— 一部の産業における長期的な経済的傷跡
— 支出の削減、コストの精査

社会的

— 新しい価値 — 環境および社会
— 在宅勤務 — ニューノーマル
— コミュニティ、土地柄、ローカリゼーションの台頭
— 潜在的な失業リスク
— 個人のリスク、安全性の認識
— 購入の優先順位の変化
— 新しい価値観に基づく消費者行動

技術的

— サイバーセキュリティ、在宅管理
— 自動化の加速、eコマース
— デジタル化プロセスからカスタマージャーニーへの移行
— サプライチェーンのリスク管理
— データ統合、単一顧客の視点
— オンショアリングとローカルソーシング
— 急速なデジタル対応

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

4つの消費者トレンドとは

5月以降、私たちの調査では、消費者に影響を与え、最終的に購入パターンと消費を変えた4つの主要なトレンドが見られました。消費者は、これらの変化が12ヵ月以上続くと予想しています。

12の市場にわたるトレンドは、経済的影響、信頼の低下、デジタルの台頭、そして家は新しいハブだということです。これらのテーマは、消費者が受けているプレッシャー、ブランドに対する感情、新しい現実における行動の変化を浮き彫りにします。

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

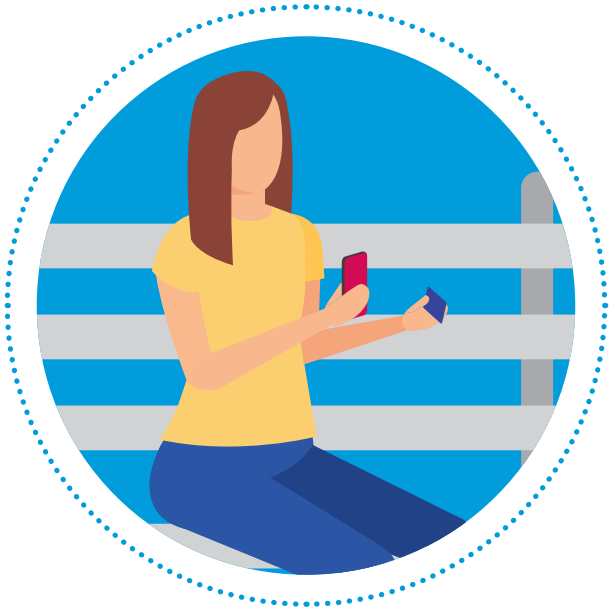
COVID-19によって、すべてのセクターはビジネスモデル、資本構造、市場へのルートの再考を余儀なくされています。これらの検討をどのように行う必要があるかを方向付けると予想される4つの重要なマクロトレンドがあります。

経済的影響

危機的状況が間近に迫っているように見えるため、コストの規模適正化と最適化を行っている企業は、経済的苦痛を増大させることが予想されます。組織は、リスクと機会の両方を特定するために、顧客基盤に対するCOVID-19の経済的影響を迅速に理解しなければなりません。

デジタルの台頭

企業は、eコマースに対する顧客の需要への対応とコスト削減のために、デジタル化を迅速に推進する必要があります。また、サイバーリスクを管理し、製品の提供を簡素化し、対面でのブランド構築の機会減少に応じて、ブランドの差別化を確実にする方法を検討しなければなりません。



信頼の低下

ブランドへの信頼は失われつつあり、企業価値が顧客価値に応えていない場合、風評リスクは特に不安定になります。企業は、環境や社会政策へのコミットメントを共有しながら、顧客と従業員の安全ニーズを最初に満たすという目的意識を強く持たなければなりません。

家は新しいハブ

企業は、コミュニティの成長、ローカリゼーションの需要、および家庭用品などの新しい「必需品」を活用するよう努める必要があります。企業は、在宅勤務が主流になるにつれて、家の役割の変化と、都市部から離れた場所に自宅を構える柔軟性を認識する必要があります。

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

4つの消費者トレンド ー 企業が今注力すべきこと

顧客を知る

顧客とその状況を理解します。リスクと機会に基づき所得セグメントを理解する必要があります。

セグメントメッセージングと、財務的な不確実性、リスク、および個人の安全性に対して**顧客が自身の保護に役立てる**ために必要なものを明確にします。

ビジネスモデルとパートナーシップを検討する

今後の顧客とのかかわり方を決定します。デジタルとeコマースの将来の役割は何でしょうか?

フードマイレージ（食糧の輸送距離）とローカリゼーションに対する懸念が急速に高まっています。どのように**サプライチェーンは適応**すべきでしょうか?どのようなパートナーシップや提携が必要でしょうか?

事業を行うコストを再考する

収益と利益率は圧迫されています。オンラインへの移行には投資が必要です。**サービス提供コストを削減する必要があります。**

しかし、それは単なるコスト削減ではありません。**ある領域で削減し、他の領域で増やす**必要があります。どこにコストをかけるべきでしょうか?

目的を示す

差別化の源であり、利益以外の**会社の存在意義を表す**ものです。デジタルの世界では重要です。

自社の**ブランド**と**社会的および環境的な目的**で、消費者と従業員に、他の企業ではなく自社に賛同すべきと言えるものは何でしょうか?

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

消費者トレンドは自己防衛によって決定されます

COVID-19は、家にいることや、公共交通機関を避けることから、支出よりも貯蓄を優先することや移住まで、消費者の行動に影響を与えてきました。

しかしながら、休暇で出掛けることへの期待は、多くの人にとって議論の余地がないように見えます。

企業は、自らのセクターに特有の機会を見つけるために、顧客がどのように感じ、行動しているかを理解しなければなりません。

消費者の5人に1人はまだ家にいることを望んでいます。

20%

20%は、できるだけ家にいることを望んでいます。

9月の時点で、多くの人が通常の生活への長期的な影響を想定していました。

32%

32%は、その影響は1年以上続くと考えています。

今後6ヵ月から12ヵ月の純支出は、大幅に減少すると予想されます。

-21%

今後6ヵ月から12ヵ月における、すべてのカテゴリーの支出総額はCOVID-19以前と比較して21%減少。

貯蓄は可処分所得のある人々にとって最優先事項です。

36%

36%は、他の種類の支出よりも貯蓄を優先します。

公共交通機関は、COVID-19以前と比較して劇的な信用の喪失に苦しんでいます。

COVID-19以前と比較した信頼度の純増減率

-37%	+25%	+9%
公共交通機関	自家用車	徒歩／自転車

13%にとっては、COVID-19は移住のきっかけになっています。

COVIDの結果として移住した人の割合

4%	4%	5%
経済的な理由で	在宅勤務の割合を増やすため	自身の個人的な安全のため

2021年に向けて、5人に2人が将来の経済的安定を心配しています。

43%

43%は、2021年の経済的安定について、不安定である、心配である、または困窮していると感じています。

以上にもかかわらず、多くの消費者は休暇をあきらめることを望んでおらず、時間の経過とともに休暇の予約を計画する割合は増加しています。

休暇の予約を計画している割合

45%	56%	63%
2020年 10月～12月	2021年 1月～6月	2021年 7月～12月

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

支出は減少、貯蓄は増加

経済的にどの程度安全であると感じているかに関係なく、すべての消費者が今後6ヵ月から12ヵ月における支出の減少を予測し、貯蓄を優先しています。

COVID-19以前と比較した支出予測の純減は、経済的に困窮している人々の-35%から、経済的に安定している人々の-8%まで幅があります。このような状況を背景に、すべての所得セグメントにおいて、主要な購入要因に金額に見合う価値をあげています。

顧客の41%は、COVID-19の結果、経済的に困窮しているか、経済的に脆弱であると感じており、この状況は2020年5月以来一貫しています。

第1回インタビューと比較して貯蓄を優先させるという人の割合が7%増加しました。貯蓄は現在、可処分所得の最優先事項です。新しい顧客は、将来の経済的安全性を重視しています。

COVID-19以前と比較した今後6ヵ月から12ヵ月の正味支出総額は、すべてのカテゴリーにおいて21%減少し、必須ではない買い物において34%減少すると予測されます。

63%は、金額に見合う価値を重要な購入要因と考えており、製品やサービスを購入する際の最も重要な考慮事項となっています。

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

二極化する影響と長期リスク

支出予測はすべての所得セグメントで減少していますが、COVID-19によって経済的安定は二極化しています。

— 現在までに、消費者の41%は暮らし向きが悪化していると回答している一方、わずかですが注目に値する割合（14%）の消費者は改善していると回答しています。

— 実際には、今のところ、ほぼ半数（45%）の消費者は経済的余裕があると感じており、これは特定のセクターにとっての好機を表しています。

— 企業は、これらのグループのますます多様化するニーズを満たすために、顧客をセグメントに分けなければなりません。

— 長期的には、政府による支援が打ち切られていくにつれて、より多くの消費者が悪影響を受けることは避けられないように思われます。

経済的に影響を受けた（つまり、困窮している、影響を受けている）人々の数が最も多い市場：

- 56% ブラジル
- 55% イタリア
- 53% スペイン

最も高い国（グループ）：

27% 経済的に困窮している

はるかに悪い | 必需品を賄うのに苦労している | 困窮しており不安である

- 41% スペイン
- 37% 日本
- 47% 失業者

14% 経済的に影響を受けている

少し悪化 | 必需品以外の購入を停止 | 脆弱

- 26% ブラジル
- 23% イタリア
- 20% 失業者

45% 経済的に快適

経済的余裕がある | 以前と同じように支出を継続 | 落ち着いている

- 61% ドイツ
- 54% フランス
- 65% 退職者

14% 経済的に安定

暮らし向きが良い | 以前と同じように支出するが大きな買い物は延期 | 楽観的

- 36% 中国
- 15% 米国
- 17% 労働者

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

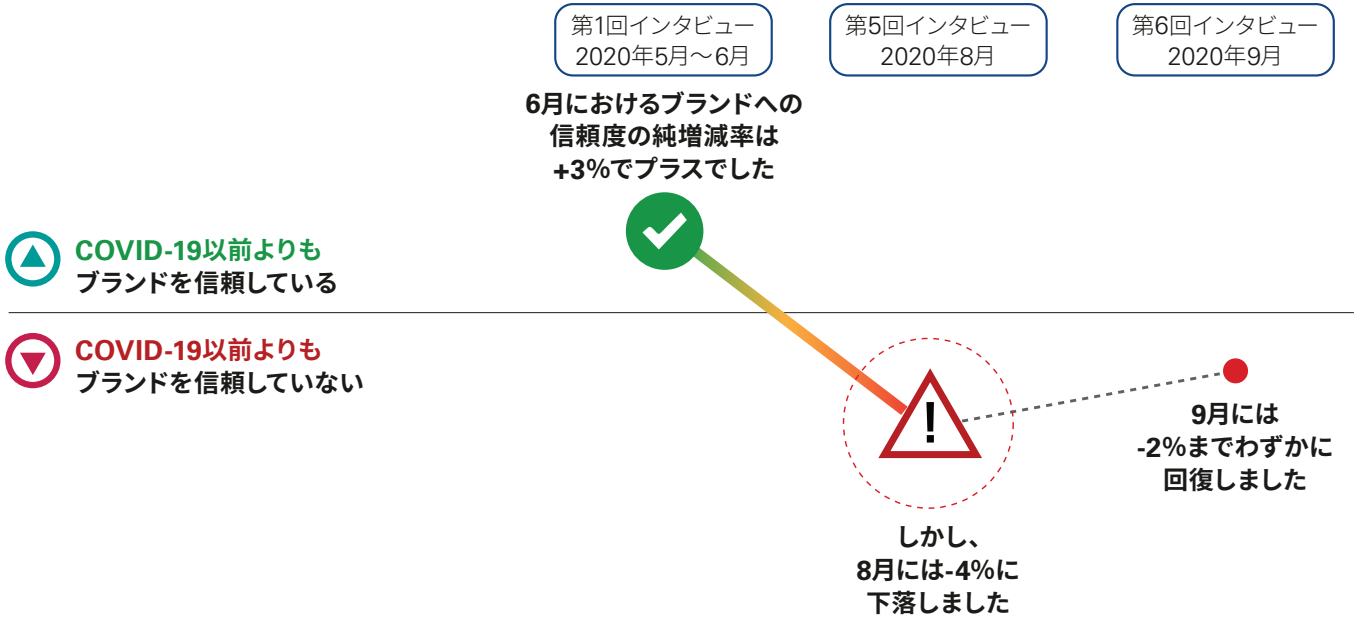
ブランドへの信頼はCOVID-19以前よりも低下

COVID-19以前と比較した場合、個人の安全に対する懸念によって、8月には信頼が低下しました。

現在、世界レベルでわずかに回復していますが、市場によって大きな違いが見られます。最も悪影響を受けた国は、フランス（13%）、イタリア（-11%）、スペイン（-9%）です。

スペインとイタリアでは、2020年5月／6月の最初のインタビュー以降、信頼の急激な低下が見られます。

ブランドを信頼する人はCOVID-19以前よりも少なくなっています



上記のパーセンテージは信頼度の純増減率、つまり、以前よりも信頼が向上した割合から以前よりも信頼が低下した割合を差し引いたものを示しています。COVID-19以前と比較して、現在、企業をどの程度信頼していますか？

出典：消費者と新しい現実、KPMGインターナショナル、2020年9月

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

9月には信頼の漸進的な回復が見られる

消費者の信頼度は、2020年8月に底を打ち、9月にはほぼすべてのセクターで幾分改善しました。

保険セクターは、COVID-19の環境下で、信頼度の純増減率の維持に最もうまく対応しています。

旅行、観光、エンターテインメント、レジャーは、交流の性質、個人の安全に関する懸念、旅行セクターでの返金問題により、消費者の信頼低下に最も苦しんでいます。

しかし、ここでも、私たちの最新の調査で暫定的な回復が見られました。

COVID-19以前と比較した現在のセクター別の信頼度の純増減率

	第1回インタビュー	第5回インタビュー	第6回インタビュー	第5回インタビューからの変動
食料品	8％	-2％	+1％	+3%
食料品以外	3％	-5％	-2%	+3%
銀行	1％	-2％	-2%	=
保険	4％	1％	3%	+2％
エンターテインメントおよびレジャー	該当なし	**-15%**	-12%	+3%
旅行および観光	-9％	**-15%**	-12%	+3%

上記のパーセンテージは信頼度の純増減率、つまり、以前よりも信頼度が向上した割合から以前よりも信頼度が低下した割合を差し引いたものを示しています。COVID-19以前と比較して、現在、企業をどの程度信頼していますか？

出典：消費者と新しい現実、KPMGインターナショナル、2020年9月

中国と英国では信頼度の高まりが見られました。

両市場では、9月に信頼度が**+5%**上昇しました。

信頼の回復は、生活が正常に戻る可能性が最も高い中国と、外食して支援しよう（イート・アウト・トゥ・ヘルプ・アウト）*などの政府のインセンティブが夏の間消費者の信頼を高めた英国で見られました。

*出典：https://www.bbc.co.uk/news business-53911505

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

デジタルは新しい顧客のニーズを満たしています

COVID-19により、個人の安全に重点が置かれ、対面でのやり取りが減りましたが、デジタルチャネルが顧客のためにギャップを埋めました。

デジタルチャネルの使用は急速に加速しており、COVID-19の状況が緩和された後も継続します。以前は主に対面チャネルを使用してブランドにコンタクトしていた43%の顧客のうち、3人に1人（33%）がメインチャネルをデジタルチャネルに切り替えました。これは、食料品以外の小売（42%がデジタルに切り替え）と銀行（40%が切り替え）で特に顕著です。

安全性はさておき、オンラインショッピングのしやすさ、特に欲しいものを見つけやすいこと（39%の顧客がデジタルを使用する主な理由として注目）は、デジタルチャネルの利用を促進するもう1つの要因です。

ブランドにコンタクトするための対面チャネルの使用は20%減少しています（COVID-19以前の43%から、現在は23%）

デジタルチャネルは急速に普及し、+18%増加しています（COVID-19以前の26%から、現在は44%）

45%の顧客は、デジタルチャネルが将来、ブランドにコンタクトする主な方法になると予測しています

デジタル対応のコンタクトチャネル（つまり、アプリ、ソーシャルメディア、電子メール、メッセンジャーアプリ）の使用が増加し（全体で+10%）、続いてウェブサイトが増加しています（+6%）。

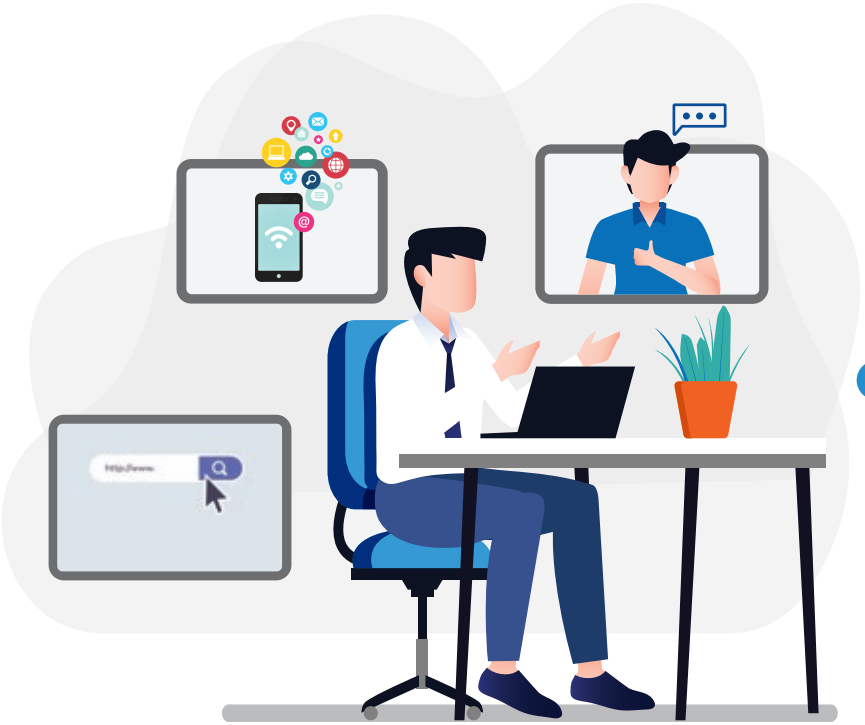
© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

さらなる デジタル採用の 機会

デジタルチャネルの採用の加速度合は市場によって異なり、例えば、香港（SAR）中国、中国本土、イタリアおよびブラジルなどの特定の市場が先導しています。これらの市場では、サポートのための両方の新しいチャネル（ブランド／メッセンジャーアプリとビデオ通話を含む）の使用が大幅に増加し、より多くの企業がオンライン配送サービスを採用しています。COVID-19以前の一部の市場（イタリアなど）においてこれらのサービスが比較的新しいものであったことを考慮すると、消費者の考え方が大きく変化していることを示しています。

ただし、ドイツやフランスなどの市場では、COVID-19以降、デジタルチャネルへの移行はあまり進んでいません。

アプリとメッセンジャーアプリは、デジタル空間における最大の機会を表しています



根本的に変化した顧客行動

IT イタリア
オンライン配送サービス+55%

CN 中国本土
アプリ+9%、メッセンジャーアプリ+9%、
サポート用のウェブチャット+5%

HK 香港（SAR）、中国
ウェブサイト+10%、アプリ+9%、
サポート用のメッセンジャーアプリ+6%

BR ブラジル
アプリ+14%、メッセンジャーアプリ+10%、
サポート用のウェブサイト+9%、
オンライン配送サービス+44%

さらなる成長機会への適応の遅れ

DE ドイツ
アプリとウェブサイトはわずかに増加していますが（それぞれ+1%と+3%）、
ビデオ通話、ウェブチャット、サポートのためのソーシャルメディアへの移行はゼロ
オンライン配送サービス+24%

FR フランス
アプリとウェブサイトはわずかに増加していますが（それぞれ+2%と+1%）、
ビデオ通話、ソーシャルメディア、サポート用のメッセンジャーアプリへの移行はゼロ
オンライン配送サービス+24%

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

消費者が家にいることにより、新しい習慣が形成されます

このような状況は、個人と仕事の境界線が曖昧になるため、顧客に新しいライフスタイルを探求する機会を提供します。現在までに、消費者の37%が、COVID-19以前よりも在宅勤務の割合が増えていると述べており、特に制限が強化されているため、今後も在宅勤務を続ける人の割合は高いでしょう。さらに、消費者の13%は、この状況の結果として移住したと述べています。これは18歳から44歳の人々（23%）の間でより顕著です。

結果として、徒歩と自転車の信頼度の純増減率は、COVID-19以前と比較して+9%ですが、自家用車を使用することの信頼度の純増減率は+25%です。一方、消費者は公共交通機関を以前よりもはるかに信頼していません（-37%）。ルーティンが変更され、「通常」に戻るまでの道のりは、仮に実際に戻れるとしても長くなります。

海外での休暇は、少なくとも短期的には消費者の巣ごもり傾向により、限られたものとなります。2020年10月から12月の間に海外での休暇を計画している人はわずか14%です。

COVID-19が継続するにつれて、消費者はより家で過ごそうと思います

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

企業はリージョナリゼーションのトレンドに対応しなければなりません

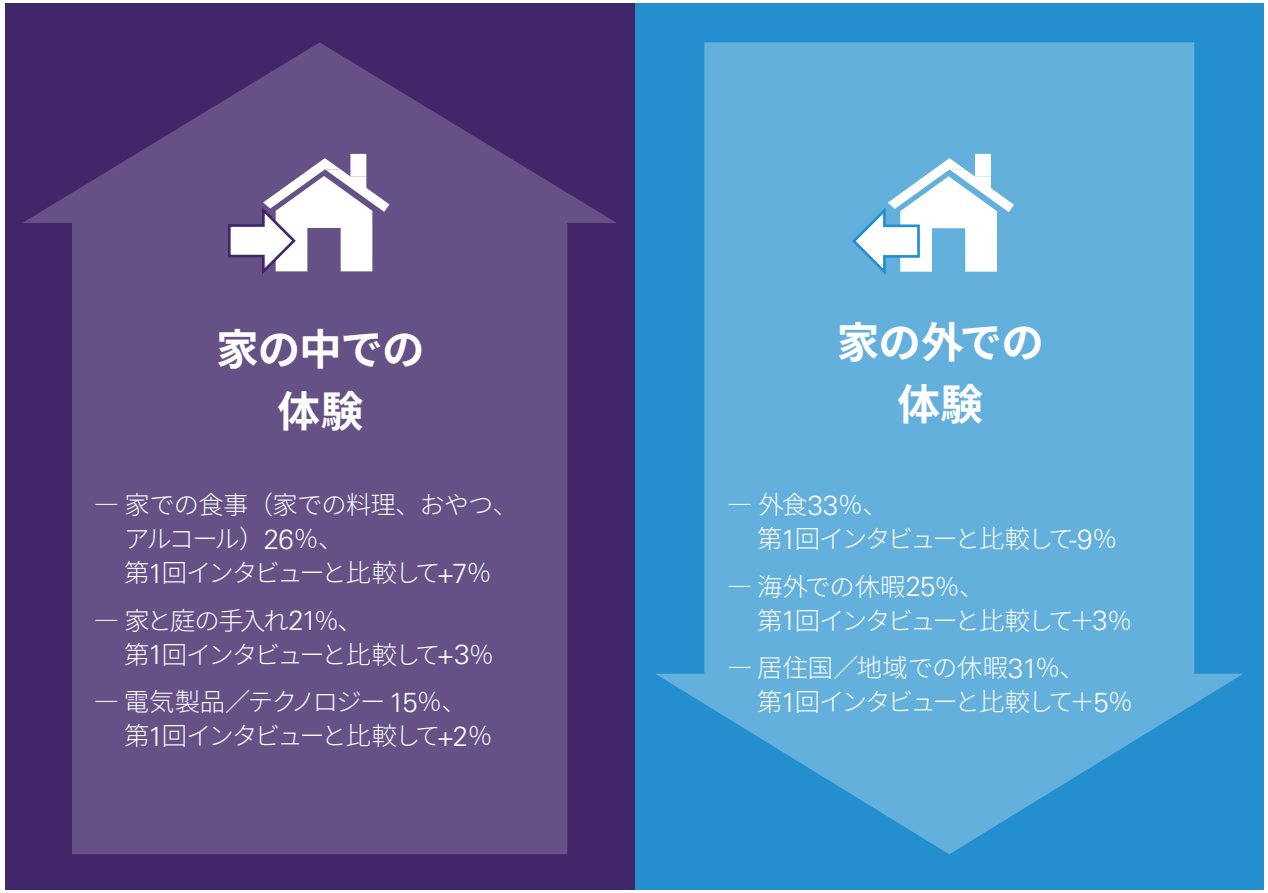
移住する動きがあり、圧倒的な勝者は郊外や村落であり、消費者はより健康的で安価な生活様式を求めています。これは、非常に人口の多い都心から離れた新しい生活様式を探求する機会であり、ブランドは、顧客がどこにいるかを再考しなければなりません。

消費者は新しい習慣を採用し、家具、電気製品、ガーデニング用品の購入など、家での体験や投資に重点を置いています。家庭で料理を作ることを外食より優先する傾向は続くでしょう。

企業はこの新しい機会を評価する必要があります。家という新しいハブの本質的な要素は何でしょうか？

利便性、アクセスのしやすさ、安全性は、地元のサプライヤーが顧客にとってより魅力的なものとなる重要な要因です。企業は、この脱都市化を考慮するために、戦略、サプライチェーン、およびオペレーションの方向性を変える必要があります。

家の外での消費が減少している一方で、家のなかでの体験への支出の優先する傾向は引き続き高まります



多くの国や地域で行動制限が解除されている今、金銭面で問題なければ次のうちどれを優先したいと思いますか？

出典：消費者と新しい現実、KPMGインターナショナル、2020年9月

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

4つの消費者トレンドが企業にもたらす意味

企業は世界中でCOVID-19の影響を大きく受けています。しかし、私たちの調査では、銀行、保険、消費財および小売流通、旅行およびレジャーの各セクターの消費者からインサイトを得ることに重点を置いています。

次のセクションでは、各セクターの専門家が、4つの主要なトレンドが短期的および長期的に各セクターの企業にどのような影響を及ぼすか、そしてこの困難な時代に機会を見つけるために各セクターの企業がこれらのトレンドにどのように対処すべきかについて見解を示しています。

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

経済的影響

過去から継続する金利の低下に対処するために、銀行ではコスト削減プログラムを実施してきました。

さらに現在の環境を受け、銀行は、経営の効率化を目的とした新たなオペレーティング・モデル（例えば、業界のユーティリティ、マネージドサービスなど）や経営統合も視野に入れた検討を行っています。また銀行は経済的不確実性に直面している顧客に対して、引き続き返済猶予を行っています。

金融債務を有する顧客の6人に1人（18%）が、過去6ヵ月間に返済猶予を申請しており、そのうち16%は将来の返済が困難になるだろうと感じています。このような状況であるため、銀行は今後の返済期日の到来と貸倒リスクについて非常に高い懸念をもっています。

顧客がこれからの数ヵ月・数年を切り抜けるための支援を行うには、銀行は顧客の状況をより理解する必要があるでしょう。実際、すでに顧客の5人に1人は、COVID-19の状況に合わせたさらなる対応を銀行に要求しています。

COVID-19の影響を強く受けている国々では、GDPの低下、失業率の上昇、銀行預金の増加、個人消費の減少が見られます。当該影響として、将来予想損失に備えるための引当金の増加がすでに見られます。銀行への主な影響は、2021年の第1四半期に生じる可能性が高いですが、ワクチン開発に関する最近のニュースはこの状況を変える可能性があります。

Francisco Uria Fernandez
Head of Financial Services in EMEA and Spain
KPMG in Spain

信頼の低下

COVID-19を通じて銀行への信頼度は低下しましたが、他のセクターに比べ信頼は大きく損なわれていません。

実際、多くの銀行は、この困難な時期に消費性ローンや返済猶予を通じて顧客を支援し、信頼を生み出してきました。

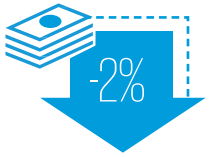
しかし、銀行には、このような大規模な貸出金を実行し、潜在的な不正行為を回避するためのバックオフィスプロセスがあるのでしょうか？銀行はすべての顧客を公平に扱うことを保証できるのでしょうか？

深刻な経済的困窮に陥っている顧客群が存在するでしょう。これらの顧客との関係性を管理するために銀行はどのような戦略を立てているでしょうか？

これらの要因のいずれかが問題となれば、長期的なレピュテーションリスクが発生する可能性があります。

しかし、今後、COVID-19がオープンバンキング促進のきっかけとなる可能性はあるでしょうか？ もしきっかけとなり得るなら、銀行は財務アドバイザーとプロテクターの両方の役割を果たしながら、消費者データの管理者として信頼を獲得することができるでしょうか？

COVID-19以前と比較した信頼の低下



銀行は、ブランド価値向上と差別化につながる高品質なコミュニケーションに明確に焦点を当て、迅速に対応する必要があります。オープンバンキング取引の増加は、信頼とコミュニケーションを改善する機会を提供する可能性があります。

Chris Monaghan
Partner, Banking
KPMG in the UK

債権回収が必要となった際に、銀行がどのようなコミュニケーションを実施できるかが、信頼を高めていくための鍵となるでしょう。

Judd Caplain
Global Head of Banking and Capital Markets
KPMG International

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

デジタルの台頭

顧客がデジタルを使用した付加価値の高い複雑な取引に慣れてくるに従い、銀行はデジタル投資を加速する必要があります。

顧客がオンラインとモバイルの両方によるフルサービスの銀行業務を求めているこの不確実性の高い時代において、大規模で歴史のある銀行は、「低リスク資産への回避」の恩恵を受けてきました。

このような銀行は、独自のテクノロジー（例えば、バーチャルアシスタントやAIによる与信判断）の開発、またはこれらのスキルセットを獲得するにあたって、比較的強い立場にあります。

したがって、銀行セクターにおける経営統合、ならびに競争力のあるデジタル技術と顧客基盤を保有するテクノロジー企業からの潜在的な競争圧力が生じることが予想されます。

銀行はデジタル化だけでなく、差別化にも焦点を当てる必要があります。差別化ができないブランドは、コモディティ化されるリスクがあります。一顧客が従業員や支店を介さない場合、銀行はどのようにして差別化を図るのでしょうか？

コストを削減するためには、商品およびサービスを簡素化する必要があります。パーソナリゼーションは、将来状況の予測および意思決定への情報提供に役立てるため顧客データをより有効に活用することで、顧客接点を通じて提供することができます。

銀行は、データ保全および人々の意思決定支援に関して最も信用される立場となる可能性が高いでしょう。これは財務的問題の解決策のようで、短期的にはCOVID-19による経済的混乱を乗り越えるのを支援し、時間の経過とともに、信用できるプラットフォームとして、顧客の生活のほかの部分にも拡大していくでしょう。

Ian Pollari
Partner, National Sector Leader, Banking
KPMG Australia

銀行は、例えば、顧客の取り扱い基準の維持, 大規模な融資の実行、クラウドへの移行、コスト削減, データ利用の改善といった経済的プレッシャー等との組み合わせにより、デジタル化する必要があります。

Chris Monaghan
Partner, Banking
KPMG in the UK

家は新しいハブ

銀行の支店ネットワークは全体的に縮小し続けることが広く予想されています。

しかし、自宅を中心とした生活様式への転換は、支店の地域分布への新たな関心を生む可能性があります。

顧客の利便性と収益性のバランスをとる必要があります。

市内中心部の支店は、非常に複雑なプロセスに対応するために、引き続きフルサービスを提供する必要があります。

一方で、インフラへの投資は、期間限定型の店舗や利ざやの低い取引のための複数ブランドが共存するアウトレット型の店舗といった形で、郊外で見られることになる可能性があります。

従来、支店はクロス・セルが行われる場所でもありました。デジタルチャネルは、このギャップを埋めるために迅速にこの課題に対処する必要があります。

また、顧客がより多くのデータを共有し、オンライン取引が増えるにつれ、サイバー脅威にさらされる機会が増えています。したがって、サイバーセキュリティは銀行セクターにとってますます注目されるようになるでしょう。

支店が一時的に閉鎖されたことによる第三者ブローカーの増加、ならびに住宅の改修や地域への支出の増加がすでに見られています。

Ian Pollari
Partner, National Sector Leader, Banking
KPMG Australia

電子的なものは、より多くの不正の機会を与えます。銀行は三歩先を考える必要があります。銀行はこの競争に勝っていることを示すことができるでしょうか？

Judd Caplain
Global Head of Banking and Capital Markets
KPMG International

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

米国銀行のブランド

"金融危機以来、銀行への信頼は低下してきました。今後は、銀行が明確なパーパスを示し、顧客や顧客が所有・支援する企業がニューノーマルを乗り越えることを支援する絶好の機会です。"

Tim Phelps
Global Lead Partner,
Banking and Capital Markets
KPMG in the US

課題

信頼の低下

ブランドへの信頼は失われつつあります。企業は、特に金融危機で見られた評判の低下を取り戻そうとしている銀行ブランドについて、風評リスクの絶え間ない危機を乗り越えながら、目的意識を取り戻し、顧客と従業員の安全性のニーズを満たさなければなりません。

必要な局面での率先した事業支援

— 米国政府は小規模事業者向けのローン救済プログラム（CARES法）を公表しました。このブランドは、ローン申請を受付のためのオンラインポータルを最初に立ち上げた主要な米国銀行の1つとなりました。

— プログラムへ参加した結果、ローン申請の需要が大幅に増加し、顧客は緊急承認を求めました。

— このブランドは、ローン申請を年中無休で処理することを可能にするために1,500人以上の追加スタッフを配置しました。

— 処理されたローンは、推定250万人の雇用を守りました。

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

経済的影響

消費者は、自分自身と家族を守るために行動することでCOVID-19に対応しています。

— 可処分所得がある場合には貯蓄を優先します。

— 保険契約、特に自動車保険（18%）、住宅保険（13%）、生命保険（12%）に投資しています。

— 金額に見合う価値のある保険という要望に沿った使用量に基づく保険を求めています。

興味深いことに、保険の購入は、特に経済的に影響を受けた市場（ブラジルとイタリア）だけでなく、信頼度の高い中国本土にも集中しています。

保険は、保険会社がまだ十分に活用していないデータ共有に大きく依拠しています。これは、保険セクターに重大な混乱をもたらす可能性を示しています。

消費者は、保護を求め、貯蓄を重視しているため、保険に関心を持っています。

Laura Hay
Global Head of Insurance
KPMG International

健康保険と生命保険の必要性に対する認識は、特に政府による提供がより制限されている市場で高まっています。

Darren Pigg
Partner, Insurance
KPMG China

信頼の低下

保険セクターへの信頼は、実際にはCOVID-19以前よりも高くなっています。消費者が求めている保護と共感との心理的関連だけでなく、自動車保険および住宅保険のリベートも、これに影響を及ぼしている可能性があります。

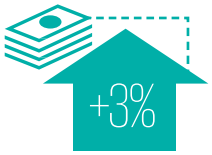
しかし、時が経ち、より多くの保険金請求がなされるにつれて、COVID-19による保険対象の問題は信頼を危険にさらします。保険会社は、消費者の信頼を獲得するために長期的に投資する必要があります。

1つの道筋は、個人の状況とリスクに対する態度を反映するように保険の「パッケージ」を適応させて、長期的な予防とケアの観点から対話をパーソナライズすることです。

これは、代理店を介した個人的な関係に大きな重点が置かれている一部の市場では明らかです。しかし、ここでも、成長を促進するために顧客をより良く知るための努力があります。

特に保険セクターの成長が最も高いと予想されるアジアでは、ブランドパーパス（ブランドの存在目的）が購入決定の重要な要素になる可能性があります。これは、保険が売られるだけでなく、買われる時代になるということでしょうか？

COVID-19以前と比較した信頼度の純増減率



大きな機会があります — 信頼され、デジタル化された保険会社を創出することは可能です。その競争に勝利する会社が市場を支配する可能性が高いでしょう。

Mark Longworth
Head of UK Insurance Consulting and Global Head of Insurance Advisory
KPMG in the UK

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

デジタルの台頭

保険業では、消費者の需要によりデジタルトランスフォーメーションの問題への対応を余儀なくされています。しかし、ここでは、恐らく数十年にわたる、遅れを取り戻さなければならない多くの問題があります。

デジタル化は、一緒にまとめるためには費用と時間がかかる複数のレガシープラットフォームを持つ保険会社によって妨げられてきました。

したがって、大規模な保険会社は、着想を得るために、場合によっては買収のために、フィンテックブランドを探しています。

デジタル化は、代理店への依存を減らし、顧客と直接の個人的な関係を構築することにより、コストを削減する機会を生み出します。

顧客分析への投資により、顧客セグメンテーションの改善のためのオンライン調査から、データ駆動型引受の高度な手法まで、あらゆることが可能になります。

並行して、規制当局と保険会社は、対面での接触が不可能な場合の「手書き署名」の必要性を減らすなど、適応しました。

これらすべての行動は、消費者が自らを保護しようとしている時に、保険セクターを新しい顧客セグメントに開放します。

これらのシステムは、ゼロから構築する必要があるかもしれません…。世界的にも、レガシーシステムを真にデジタル化されたシステムに移行した事例はほとんどありません。

Mark Longworth
Head of UK Insurance Consulting and Global Head of Insurance Advisory
KPMG in the UK

プログレッシブな企業とは、変革のために迅速に前進している企業です。デジタルトランスフォーメーションは避けられません。この競争では、速度とペースが勝敗を分けます。

Laura Hay
Global Head of Insurance
KPMG International

家は新しいハブ

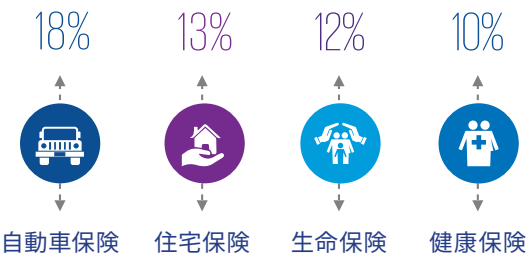
家でより多くの時間を過ごすことは、消費者が購入している保険の種類に影響を与えました。

自動車保険、住宅保険、生命保険、健康保険はすべて、消費者行動の変化により購入が増加しています。

保険会社と規制当局は、代理店が顧客とリモートで会話し、以前は対面のみで実施していた、生命保険や健康保険のための健康診断などのタスクをオンラインで実行できるように迅速に適応しました。

COVID-19は変革を強制しました。これにより、ロビー活動と将来のチャネル戦略の長期的な変革への扉が開かれます。

消費者行動の変化により、特定の種類の保険契約に対する需要が生まれました



これらの種類の保険について、COVID-19の結果としてどの契約をしましたか？

出典：消費者と新しい現実、KPMGインターナショナル、2020年9月

COVID-19に対応して、生命保険の初回購入者の平均年齢が、最も所得の多い年齢よりも前の年齢に低下することが見られ始める可能性があります。

Laura Hay
Global Head of Insurance
KPMG International

多くの企業は、代理店が顧客とリモートで対話できるようにするために迅速に動きました。規制当局でさえも手書き署名なしで承認できる保険契約の種類を増やして対応しています。これは、「ニューノーマル」において保険業界の要求事項を恒久的に変更する絶好の機会です。

Darren Pigg
Partner, Insurance
KPMG China

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

USAA

"保険は必要な時に存在します。信頼が重要です。物事が困難な場合、顧客は保険がそれらを引き受けることを知る必要があります。"

Laura Hay
Global Head of Insurance
KPMG International

課題

困難な環境で信頼を築く

保険セクターへの信頼は、実際にはCOVID-19以前よりも高くなっています。消費者は保険に、将来のリスクから自身を守る方法と、困難な時期に支援してくれる共感的なパートナーを見てきました。

苦境時の戦略的パートナーとしての保険会社の役割

— 常に高いスコアを獲得しているUSAAは、特に必要な時に顧客を第一に考えています。

— COVID-19に対するUSAAの反応は共感的でした。運転の減少と事故による保険金請求の減少に後押しされて、同社は自動車保険契約者に5億2,000万米ドルを返還し、2回目の保険料配当としてさらに2億8,000万米ドルを計画していました。

— また、技術開発を主導しており、電子健康記録へのアクセスを提供し、生命保険の購入を加速しています。USAAは、米国で最初にこれを行った保険会社の1つです。

「この寄付によって、軍事援助企業に永続的な利益がもたらされます。無利子貸付金の返済による回収資金は、新たな資金の受取人を将来にわたって支援することができます。」

出典：USAAがコロナウイルスのパンデミックの影響を受けた軍隊と退役軍人を支援するため3,000万ドルを寄付、2020年8月

https://www.stripes.com/news/us/usaa-donates-30-million-to-help-troops-and-veterans-impacted-by-coronavirus-pandemic-1.642027

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

経済的影響

COVID-19によって、消費者の経済状態は二極化が進みました。例えば収入や雇用を失うという直接的な影響を受けた消費者がいる一方で、直接的な影響が少なく、貯蓄を増やしている消費者もいます。例えば、顧客の45%は、依然として経済的に余裕があると述べています。

小売業者は、AIと心理統計学によって推進されるセグメンテーションを通じて、これらのグループのニーズをもっとよく理解する必要があります。コミュニケーションだけでなく、開発された製品のパーソナリゼーションは、新しい消費者のニーズを満たすための鍵となります。

消費者は一貫してより競争力のある価格を求めています。割引や特別オファーがすでに普及している市場では、中間層の小売業者が持ち堪えられないリスクがあり、潜在的な課題となっています。

しかし、中国本土など、さらにCOVID-19を経験した他の市場では、消費者の行動は通常に戻り、支出活動が増加しています。企業は、上記のように、顧客の新しいニーズを詳細に理解できることを条件として、商品やサービスの需要の回復に備えることで利益を得ることができます。

中長期的には、セグメント間でマーケティングを明確に分離する必要があります。次に、業界グループとして政府と協力し、各セグメントの個人消費を促進するためにどのような対策を講じることができるかを検討します。

KPMG税理士法人
パートナー
山口 祐二

直接影響を受けた人々については、小売業者は金額に見合った価値に注目し、購買力の低下した人々に適した製品を提供する必要があります。影響の少ない人々については、景気循環／消費者マインドの心理学を活用するブランドが勝者となるでしょう。

Massimo Curcio
Associate Partner,
Consumer and Retail
KPMG in Italy

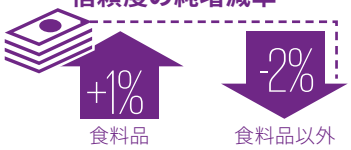
信頼の低下

小売業者にとってCOVID-19は、一部の圧倒的な勝者と多くの敗者を生み、非常に不均衡なものでした。食料品、家庭用品、DIYなど、一部の小売は好調です。これらの好調なカテゴリー市場のブランドは、消費者とその新しい行動を支えているとみなされ、肯定的に位置付けられています。

成功は、ブランドの取った行動に加えて、消費者の安全に対するコミットメントの仕方にも左右されます。顧客は、安全性に対するメッセージが減っていることに気づいており、（COVID-19の第一波を越えた市場において）それを緩和手段として認識しています。

社会の安全は依然として最重要課題です。特に食料品以外の小売チェーンは、顧客の安全を最優先していないと認識されています。消費者に納得して支出してもらうために、小売業者は安全への明確な目的とコミットメントを示す必要があります。なぜ消費者は貴社にお金を使うのでしょうか？ これは、セクターを問わずブランドへの信頼がさらに低下していると感じている経済的に脆弱な消費者に対して特に関係があります。

COVID-19以前と比較した信頼度の純増減率



2020年3月以降、中国での生活はほぼ正常に戻っています。消費者の強い信頼と電子商取引の普及率の高さを考慮すると、中国市場は現在、国際ブランドの事業成長を推進する上でさらに重要な役割を果たしています。

Jessie Qian
Sector Head,
Consumer and Retail
KPMG China

消費者は、自身の価値観に共感的で支持的なブランドに引き付けられています。小売業者は、目的に立ち戻り、顧客が期待していることを特定し、それに応じて行動する必要があります。

René Vader
Global Head of
Consumer and Retail
KPMG International

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

デジタルの台頭

消費者向け商取引への移行がCOVID-19によって加速する可能性が高く、消費者に直接アクセスできるブランドが勝者となることが予想されます。

オンライン配送の利益率は低く、事業運営方法を変更するためのコストにより、配送中心のビジネスモデルへの転換は困難でした。小売業者の新しい現実への適応能力は、インフラと投資可能な資本に影響を受けています。ナイキと競合他社はともにスポーツ用品を専門としていますが、ビジネスモデルは異なります。ナイキは顧客への直接配送に重点を置いているため優れていますが、他のブランドはデパートへの供給に重点を置いており、消費者が店舗での買い物から遠ざかるにつれて業績が低下しています。

このことを念頭に置いて、大規模なメガリテーラーは、消費者直結のインフラへの長年の投資を背景に成功しています。

小規模から中規模の企業については、これらのブランドが存続するためにインフラの統合が必要になる可能性があります。

クライアントは、既存のオンラインサービスを介してオンライン販売を急速に成長させていると述べていますが、サプライチェーン機能を構築し、顧客からの実現の期待に応えることは大きな課題です。

Robert Poole
Sector Head,
Consumer and Retail
KPMG Australia

今後は消費者向け商取引が重要です。店舗販売は引き続き重要なチャネルですが、チャネルにとらわれず、顧客中心であることが重要であり、競争は今日の小売よりもはるかに広範になります。

Paul Martin
Chair Global Retail Steering Group & UK Head of Retail
KPMG in the UK

小売業者は変革の優先順位を再考する必要があります。2021年を生きる延びることができるように、現金を使う最適な場所はどこでしょうか？

Scott Rankin
Advisory Industry Leader,
Consumer and Retail
KPMG in the US

家は新しいハブ

リージョナリゼーション（地域化）への移行は、消費者による大規模デパートの利用減など、小売業者に課題を提示しました。ただし、顧客セグメントをもっとよく理解し、それらの消費者のさまざまなニーズを特定できるブランドにとっては、コストパフォーマンスと体験の容易さに対する消費者の個々のニーズが満たされれば、大きな機会があります。

自宅またはその近くにいる顧客にリーチできるブランドや、インフラを統合してこれをより簡単に実現できるブランドは、成功事例になる可能性があります。ここにはさらなる成長の機会があり、消費者は地元で調達された製品により多くの対価を支払うことに前向きです。

さらに、消費者が家で過ごす時間が増えるにつれ、小売業者は、製品の種類に対する新しい消費者の好みやトレンド、つまり本質的なものと本質的でないものの新しい見方を迅速に理解する必要があります。

企業は、在宅勤務が主流になるにつれて、「家」の役割の変化と、都市部から離れた場所に「家」を持つ新しい柔軟性を認識する必要があります。企業は、コミュニティの成長と、ローカリゼーションの需要、およびホームオフィスウェアなどの新しい「必要不可欠なもの」を活用するよう努める必要があります。

Linda Ellett
UK Head of Consumer Markets,
Leisure and Retail
KPMG in the UK

仕事、休息、娯楽の場としての家への集中化は、小売業者に2段階の機会を提供します。ステップ1は消費者の信頼を勝ち取ることです。そしてこれが達成されると、ステップ2では消費者に非従来型の製品種類を提供する機会が生まれます。

Kostya Polyakov
National Industry Leader,
Consumer and Retail
KPMG in Canada

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Natura & Co

"企業は行動を起こすことだけでなく、成果を伝えることも重要です。COVID-19に対応する取組みについて、定期的に、かつ自信を持って顧客や従業員に説明するブランドには、今後信頼を築く明確な機会があります。"

Fernando Gamboa
Consumer & Retail Lead
KPMG in Brazil

課題

信頼の低下＆家は新しいハブ

企業は、家に対する行動の変化に対応する一方で、顧客の安全ニーズに応えながら、新しい現実のなかで目的意識を取り戻し、維持する必要があります。

一般市民と従業員の利益のための活動に関する明確なコミュニケーション

— デジタル対応の教育リソースを学校、教師および生徒に提供することに焦点を当てたデジタルスクールイニシアチブ

— 個人用衛生用品を製造するための生産設備の転換

— 対面での接触のリスクなしに販売活動を可能にし、従業員が自宅から仕事をすることを可能にするデジタルソリューションの従業員への提供

「ブラジルの化粧品グループNatura&Coは、コロナウイルスの蔓延と戦うためにラテンアメリカのすべての化粧品およびフレグランスの生産ラインを一時的に、手指消毒剤などの個人用衛生用品の製造に転換します。」

出典：ロイター、2020年3月

https://uk.reuters.com/article/health-coronavirus-natura-co-hldg/update-1-natura-to-convert-makeup-fragrances-production-to-hygiene-items-in-coronavirus-fight-idUSL1N2BI169

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

経済的影響

COVID-19の影響が続くなか、5人に1人は政府の規制と勧告に従い引き続き家に留まっており、企業はまず「顧客は今何に支出しているのか」を把握する必要があります。一方、長期的な影響はいまだ不透明です。多くの企業は、それが消費者性向の長期的なトレンドによって形作られると考えています。例えば、通勤者が再びオフィスに戻るとしても、出勤日が以前より週1日少ない場合には、20%の通勤者が減ることを意味し、多くのビジネスモデルの基本的前提に影響を及ぼします。

消費者の41%はすでに経済的に困窮している、あるいは不安定と感じており、政府が経済的支援を制限または停止するにつれて、より多くの消費者が失業や財政難に直面し、購買力にさらに影響を与えると予想されます。

一方、この難局を乗り切ることのできたホスピタリティ業界などにおいては、消費者の戻るスピードに安堵しました。この需要の回復は、COVID-19を最も長く経験している中国本土などの市場においても観察されています。迅速な対応がビジネスの回復を促すという事実は、レジャーおよび旅行セクターにとっても明るい材料です。

中国では、レジャー行動は現在正常に戻っています。多くの閉鎖や撤退がありましたが、新しい概念が今、促進され、機会を活用しています。

Li Fern Woo
Head of Internal Audit, Risk and Compliance
KPMG China

休業状態にある夜間営業施設は、政府の経済援助により支払余力をなんとか保ってはいますが、この状態をいつまで持ちこたえることができるでしょうか？

Will Wright
Partner, National Markets
KPMG in the UK

信頼の低下

企業は、政府のガイドラインに基づいて迅速に行動し、革新的なソリューションによって、自らのビジネスモデルを安全でかつ適切に順応させていることを実証すべく懸命に取り組んでいます。一方、顧客は、今後サービスがどのように変わり、また自分達がどう扱われるかがわからない状態であり、このセクターへの信頼が低下しています。

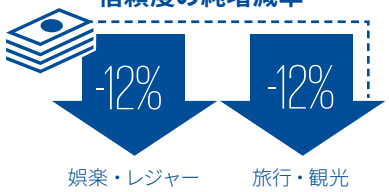
北半球に冬が訪れると、将来見通しは更に不透明になります。多くの企業は状況の変化に常に適応し続ける必要があります。信頼を喚起するための安全性に関しての明確なコミュニケーションは、業界全体にとっての存続のキーとなるでしょう。

旅行業界では、航空会社の返金プロセスが業界全体の信頼性に深刻な影響を与えています。多くの有力な歴史的ブランドがフレキシブルなキャンセルポリシーの導入に取り組んでいますが、システムは混乱し、信用問題に直面しています。

自家用車による移動が好まれるようになり、オンライン住宅賃貸仲介業などのステイケーションや国内旅行を志向する企業は、この困難な状況の恩恵を受けています。

柔軟で順応性のある企業が勝ち残るでしょう。

COVID-19以前と比較した信頼度の純増減率



この業界のプレイヤーは、自分達の対応策を分かり易く伝えることこそが、消費者の信頼と信頼を築くために重要であることを強く意識すべきです。

Will Hawkley
Global Head of Travel and Leisure
KPMG International

来年の夏に向けての営業をしている人はいません。誰もが安全と信頼の回復にまい進していることでしょう。

Richard Aston
Director
KPMG in the UK

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

デジタルの台頭

他の業界と同様、COVID-19がデジタル化を加速しています。これはレジャーおよび旅行業界にとって課題であると同時に、機会でもあります。

多くのレジャー施設は事業戦略を環境に順応させ、顧客がいる場所、つまり家を意識したハイブリッドモデルを導入し始めています。顧客に新しい選択肢を提供するために、デジタルメニューのラインナップ、配信が頻繁に行われています。他の業界にとっても、家での体験を提供することは、消費者とかかわる新しいビジネスチャンスです。テレビ、ソーシャルメディア、メッセージングサービス、ビデオゲームといったビジネスは、業績を伸ばしています。オンラインエンターテインメントスペースにおいては、オンラインコンサート、劇場、ライブブロードキャストなどのライブパフォーマンスが視聴可能となり、NetflixやDisney Plusなどのストリーミングサービスは大きな需要の伸びが見られ、大きなビジネスチャンスをむかえています。

消費者の個人的な志向に沿った、パーソナライズされた体験を提供するマーケティングプラットフォームとしてデジタルを活用する機会もあります。

旅行業界では、旅行代理店がデジタル投資を強化しています。

“繋がっていること”は、特に若い世代の間では既存事実になりつつあります。拡張現実などの革新的なツールを用いてオンラインで圧倒的な存在感をアピールするプレーヤーと、それができない事業者との差は、ますます広がっていくでしょう。

Régis Chemouny
Partner, Head of Real Estate and Hotels
KPMG in France

COVID-19の期間中、米国ではオンライン賭博（スポーツおよびカジノゲーム）へのトレンドが加速しました。COVID-19によって生じた予算のギャップを埋めるためにオンラインゲームやスポーツ賭博を合法化する州が増える可能性を考えると、これらのトレンドはさらに加速する可能性があります。

Rick Arpin
Travel and Leisure
KPMG in the US

家は新しいハブ

ホスピタリティセクターは、地域のハブを中心に再編成する必要があり、これにより、それぞれの地域が、地域の経済と規制に基づいた独立した判断をすることが可能になります。レジャー業界は、デリバリーとテイクアウトによりビジネスモデルを再定義することで自らを改革しましたが、旅行業界はいまだ試行錯誤の中にいます。

出張はどの程度影響を受けるでしょうか？ 多くの場合、ビジネスホテルは生き残りのためにステイケーションに依存するでしょう。また、オフィスワーカーに対するビジネスユースのニーズがある地域においては、デイルームの使用を拡大するなどの新たなソリューションを導入する必要があり、事実、多くの大手ホテルチェーンがそのようなサービスを提供しています。

ステイケーションは旅行業界にどのように影響するでしょうか？ 規制の変化につれ、旅行業界は困難に直面しています。旅行自体の禁止や、大型の団体旅行が許可されないなどの理由により、多くの顧客が予約をキャンセルしています。一方、消費者の35%は2020年10月から12月の間に地元での休暇の予約を志向しており、37%は2021年1月から6月の間に同様の計画をしています。この潜在的な旅行意欲は、この不確実な時期において旅行業界に一筋の光明をもたらしています。

中国のゴールデンウィークの間、まだ6億3,000万回の旅行があり、人口の約半分があちこちに移動しています。移動や旅行をしたいという強い願望があります。

Li Fern Woo
Head of Internal Audit, Risk and Compliance
KPMG China

多くの企業が地方や郊外に拠点を移しつつあります。こうした変化は流通経路にも依存し、ビジネスモデルに変化をもたらします。

Will Hawkley
Global Head of Travel and Leisure
KPMG International

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Côte Brasserie

品質管理チームは、これを最大限に活用し、再構築し、将来存続できるようにする方法に真っ向から取り組むことになります。

Will Wright
Partner, National Markets
KPMG in the UK

課題

家に信頼と安全を届ける

企業は、政府のガイドラインに基づいて迅速に行動し、革新的なソリューションによって、自らのビジネスモデルを安全でかつ適切に順応させていることを実証すべく懸命に取り組んでいます。

自宅でCôte：レストランから事前調理された食事配達モデルへの転換

— 英国でほとんどのチェーンが営業を停止した4月初旬以来、Côte Brasserieはすぐに宅配事業に転換しました。

— この新しいモデルでは、家庭で仕上げるように事前調理された数種類の人気料理が入った生鮮食品ボックスをオンラインで注文できます。

— 高水準で厳格な安全基準を重視し、衛星的に作られた食事が届けられるため、顧客は家にいながらにして外食の感覚をを安心して味わうことができます。

— 2020年CEEランキングで139位上昇しました*。

Côteの最高経営責任者であるAlex Scrimgeourは、次のように述べています。
「経営陣は、プレミアムスーパーマーケットで小売市場に参入することを考えていましたが、それは1年がかりのプロジェクトでした。すなわち、私たちは1週間で1年分の仕事を成し遂げたことになります。」

出典：フィナンシャルタイムス、2020年4月

Source: The Financial Times, April 2020
https://www.ft.com/content/30bbbc5c-67be-4215-91a9-46f93f6e4e22

*出典：カスタマーエクスペリエンスエクセレンスレポート2020年

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Accor

"COVID-19はホスピタリティビジネスを大きく混乱させましたが、Accorは人々をつなぎ、地域の関与を促進し、幸福感を醸成することに焦点を当てました。今からこのセクターが完全に回復するまで、世界をより良くするために革命的な楽観主義者が必要です。"

Jean-Marc Liduena
Partner, Advisory
KPMG in France

課題

ステイホーム経済における信頼の構築

出張はどの程度影響を受けるでしょうか？ 多くの場合、ビジネスホテルは生き残りのためにステイケーションに依存するでしょう。また、オフィスワーカーに対するビジネスユースのニーズがある地域においては、デイルームの使用を拡大するなどの新たなソリューションを導入する必要があり、事実、多くの大手ホテルチェーンがそのようなサービスを提供しています。

旅行業界のボリュームの減少に伴う国内需要への注目の高まり

— 地域ごとの違いを認識することで、現地の経済と現地の規制に基づいて地域が意思決定を行うための独自性が高まります。

— デイユースプログラムの実施により、在宅勤務や外出先での体験を求める人々に柔軟な機会とデイホテルサービスが提供されます。

— これらのアクションは、COVID-19に関する新しい顧客のニーズに適応するための直接的な対応策です。

「ヨーロッパのホテルグループであるAccorは、いわゆる“ホテルオフィス”を立ち上げました。“デイケーション”または“ホテルでテレワーク”パッケージを販売しているホテルもあります。1日、あるいは1時間単位のスイート予約による、不断の生産性向上を提供しています。」

出典：フィナンシャルタイムス、在宅勤務に飽きていませんか？「ホテルでテレワーク」を試してみましょう、2020年9月

Source: Financial Times, Tired of WFH? Try 'work from hotel', September 2020
https://www.ft.com/content/8c01a47f-e46c-4514-b851-fe4320b2f435

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

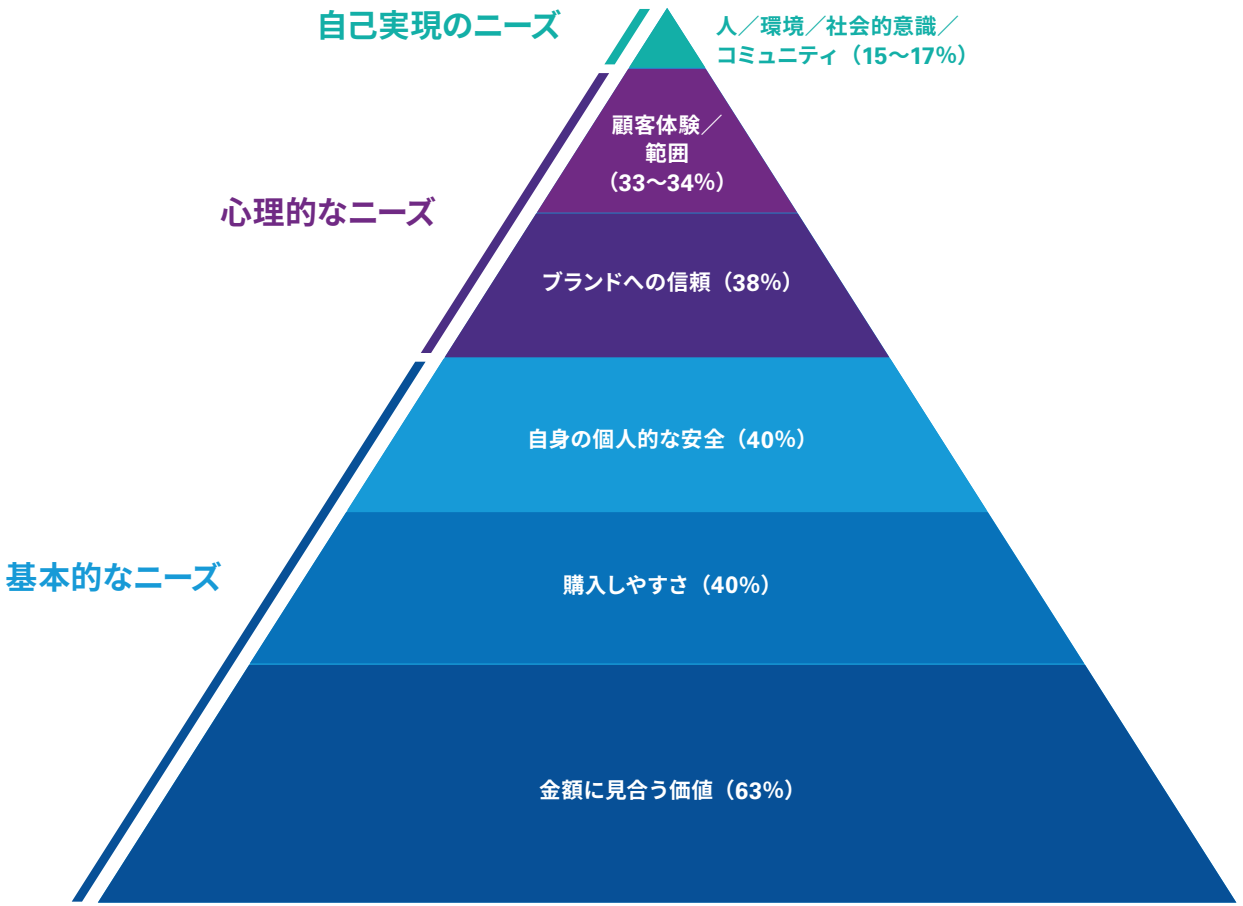
購入要因と市場の焦点

COVID-19の蔓延を抑制するために個別市場で講じた措置として、企業は、従業員と顧客の安全と健康を確保することに重点を置いてきました。これらの行動は、人々がどのように、何を、いつ購入するかを決定する方法を含め、日常生活のあらゆる側面を変えました。過去4ヵ月間の上位の購入要因は、関連する重要性において一貫性を保っています。

各市場はCOVID-19にわずかに異なる方法でアプローチし、ソーシャルディスタンスの手段の採用は市場ごとに異なりました。社会的および経済的な違いと相まって、消費者は多様でした。このセクションでは、12の市場における主な違いに着目します。

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

金額に見合う価値が引き続き重要です



上記のパーセンテージは、意思決定においてそれぞれを重要であると評価する消費者の割合を示します。製品やサービスを購入する際に、今あなたにとって重要なのは次のうちどれですか？

出典：消費者と新しい現実、KPMGインターナショナル、2020年9月

消費者の主要な購入要因は、経済的にも物理的に自らを保護する必要性を反映しています。

金額に見合う価値は、所得セグメントに関係なく、すべての消費者にとって最も重要な要素です。

購入しやすさは、宅配の利便性と対面でのやり取りの回避によって推進されるデジタル購入の増加と強く関連しています。

そして、本質的に対面する必要があるこれらのやり取りについては、個人の安全に関する明確なプロセスが、ロイヤルティに信頼を与え、奨励するために最も重要です。

組織は、新しい顧客のニーズをより深く理解することにより、顧客の安全への取組みを明確にし、価値と容易さに対する消費者の要求に応え続ける必要があります。

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

国別の状況

COVID-19と長引く状況に対する各国の対応は、さまざまな形で消費者の信頼に影響を与えています。

オーストラリアのブランドに対する信頼度の純増減率は世界平均を上回っており（世界平均-2%に対して0%）、他国と比較してより楽観的な見通しを示しています。ただし、オーストラリア人は、57%が可能な限り家にいると回答しているように、引き続き慎重です。さらに、消費者は引き続き貯蓄を最優先事項と考えており、すべての国の中で最も高い割合です（世界平均36%に対して45%）。

カナダの消費者は、状況が長期的に続くと信じている割合が最も高く、この状況が1年以上続くと述べているのは世界では62%であるのに対して73%です。その結果、消費者の43%（世界平均は29%）が、娯楽施設やレジャー施設を避けると回答しており、すべての市場の中で最も高い割合です。

ドイツはこの状況がより長く続くと考え始めており、72%が1年以上続くと予想しており、信頼度の純増減率は第1回インタビューと比較して8%下がっています。ただし、ドイツは引き続き経済的に底堅さがあり、経済的にゆとりがあるまたは安定していると回答している割合は、世界的には59%であるのに対して72%です。ドイツ人は外食や休暇などの娯楽を引き続き優先しています。それでも、貯蓄に対する優先度は、第1回インタビューと比較して13%上昇しています。

フランスは、COVID-19以前と比較して現在信頼度の純増減率が最も低い状況が続いています（世界平均-2%に対して-13%）。フランスはまた引き続き、COVID-19以前と比較して食料品への支出が減少している唯一の市場となっています（世界平均+9%に対して-3%）。

イタリアは依然として最も経済的に影響を受けている国の1つであり、55%が経済的に困窮している、もしくは不安定です。イタリア人は、COVID-19以前と比較してフランスに次いで現在2番目に信頼度の純増減率が低いままです（世界平均-2%に対して-12%）。

英国では、細心の注意を払ってCOVID-19以前の行動に戻る準備ができている消費者の数がわずかに増加しています（第1回インタビューと比較して+5%）。英国の消費者はそれぞれ貯蓄、外食、海外での休暇を優先する可能性が高いです。ただし、この状況が1年以上続くと考える消費者が増加しているため（第1回インタビューと比較して+16%の増加）、状況の継続期間に対する予想は変化します。

AU BR CA CN DE ES FR HK IT JP UK US

ブラジルでは、より多くの消費者が家で過ごし、必需品を購入する場合のみ外出すると意思表示しており、すべての国の中で最も高い割合です（世界平均59%に対して70%）。ブラジル人はまた、最も経済的に困窮し、脆弱です（世界平均41%に対して56%）。ブラジルでは、COVID-19後のデジタルチャネル、特にアプリとメッセンジャーアプリの使用が、COVID-19以前と比較して最も高まる可能性があります（世界平均15%に対して19%）。

中国本土の消費者は楽観的であり、53%（世界平均は27%）は、この状況は3ヵ月から6ヵ月しか続かないと考えています。中国の消費者は、COVID-19以前と比較して、今も際立って信頼を持ち続けています（世界平均-2%に対して+32%）。中国本土の消費者はまた、貯蓄についてあまり心配していません（世界的には36%であるのに対して21%）。

スペインが再び課題に直面し始めると、消費者はより慎重になり、第1回インタビューと比較して信頼度の純増減率が最も大きく下落しています（-14%）。第1回インタビューと比較して公共スペースを避ける人の割合は8%増加し、71%はこの状況が1年以上続くと述べています。消費者の41%は経済的に困窮しており、すべての市場の中で最も高い割合となっています。

香港（SAR）、中国の消費者の外出意欲は依然として高く、消費者の33%が娯楽施設に戻ろうとしており、外食、海外での休暇、娯楽の優先度は引き続き高いです。貯蓄額は、第1回インタビューと比較して10%増加しています。

日本の消費者は自分たちの状況について引き続き慎重に感じています。64%はこの状況が1年以上続くと考えており、娯楽施設に戻る準備ができているのは16%のみで、全体としては最低です。信頼度の純増減率は低下しており（現在は-1%）、日本の消費者は引き続き自炊と貯蓄を優先するでしょう（第1回インタビューと比較してそれぞれ+28%と+16%）。

米国の消費者はより家にいることを望む傾向にあります（世界平均20%に対して26%）。それにもかかわらず、消費者は依然として少々楽観的であり、30%はCOVID-19が3ヵ月間から6ヵ月間しか通常の生活に影響を与えないと考えています（世界全体では27%）。

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

消費者パルスサーベイの詳細

インタビュー—

これまでに75,000件を超えるインタビュー

各国、各回のインタビューごとに約1,000件の代表サンプル

日付—

第1回インタビュー：5月29日〜6月8日
第2回インタビュー：6月12日〜6月22日
第3回インタビュー：6月26日〜7月6日
第4回インタビュー：7月10日〜7月20日
第5回インタビュー：8月14日〜8月24日
第6回インタビュー：9月11日〜9月21日

収集方法—

オンラインベースの調査

第1回インタビューから第6回インタビュー—

この報告書のデータは、主に9月に収集した第6回インタビューに焦点を当てています。

幅広いセクターを対象：

— 回答者は、過去6ヵ月間にセクターとのやり取りがあった人
— モバイル／ TV／ブロードバンド
— ユーティリティ

深く掘り下げた研究：

— 食料品小売
— 食料品以外の小売
— 銀行
— 保険
— 旅行・観光
— レジャー・娯楽

取り上げた主なトピック：

— 購入要因
— チャネルの相互の影響
— 信頼
— セクター別の状況
— プロファイリング
— 人口統計

消費者行動の追跡

KPMGは、2020年5月から9月までの6回のインタビューで消費者トレンドを追跡してきました。

本報告書

本報告書には6回のインタビュー調査を取り入れており、「新しい現実における消費者動向への対応」と題された、COVID-19消費者パルスサーベイの最終（3番目の）レポートです。

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Contacts

Gary Reader
Global Head of Clients and Markets
KPMG International
E: gary.reader@kpmg.co.uk

René Vader
Global Head of Consumer and Retail
KPMG International
E: rvader@kpmg.fr

Judd Caplain
Global Head of Banking and Capital Markets
KPMG International
E: jcaplain@kpmg.com

Laura Hay
Global Head of Insurance
KPMG International
E: ljhay@kpmg.com

Will Hawkley
Global Head of Travel and Leisure
KPMG International
E: will.hawkley@kpmg.co.uk

Laura Vittori
Global Strategy Lead of Clients and Markets
KPMG International
E: lauravittori@kpmg.com

KPMGジャパン　消費財・小売セクター　メンバー紹介

中村 吉伸
パートナー
株式会社 KPMG FAS
E: yoshinobu.nakamura@jp.kpmg.com

伊藤 勇次
パートナー
株式会社 KPMG FAS
E: yuji.ito@jp.kpmg.com

箕野 博之
パートナー
KPMGコンサルティング株式会社
E: hiroyuki.mino@jp.kpmg.com

山根 洋人
パートナー
有限責任 あずさ監査法人
E: hiroto.yamane@jp.kpmg.com

大谷 秋洋
パートナー
有限責任 あずさ監査法人
E: akihiro.ohtani@jp.kpmg.com

山口 祐二
パートナー
KPMG税理士法人
E: yuji.yamaguchi@jp.kpmg.com

山本 勝一
パートナー
有限責任 あずさ監査法人
E: shouichi.yamamoto@jp.kpmg.com

水野 正夫
パートナー
KPMG税理士法人
E: masao.mizuno@jp.kpmg.com

伊東 康彦
パートナー
KPMG税理士法人
E: yasuhiko.ito@jp.kpmg.com

吉岡 利晃
パートナー
有限責任 あずさ監査法人
E: toshiaki.yoshioka@jp.kpmg.com

倉田 剛
パートナー
有限責任 あずさ監査法人
E: takeshi.kurata@jp.kpmg.com

KPMGジャパン
セクター統轄室
Sector-Japan@jp.kpmg.com
消費財・小売セクター
home.kpmg/jp/consumer-retail

home.kpmg/jp/socialmedia

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくは有限責任 あずさ監査法人までお問い合わせください。

本冊子は、KPMGインターナショナルが2020年11月に発行した「Responding to consumer trends in the new reality」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2021 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 21-1023

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。 KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社（private English company limited by guarantee）です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、https://home.kpmg/xx/en/home/misc/governance.htmlをご覧ください。

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

本冊子において、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMGインターナショナルの1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社（private English company limited by guarantee）であり、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。全てのメンバーファームは、KPMGインターナショナルまたは他のメンバーファームに、第三者に対する義務を負わせまたは拘束する権限を有しておらず、またKPMGインターナショナルも、全てのメンバーファームにそのような義務を負わせまたは拘束する権限を有していません。

Designed by Evalueserve.
Publication name: Responding to consumer trends in the new reality
Publication number: 137163-G
Publication date: November 2020